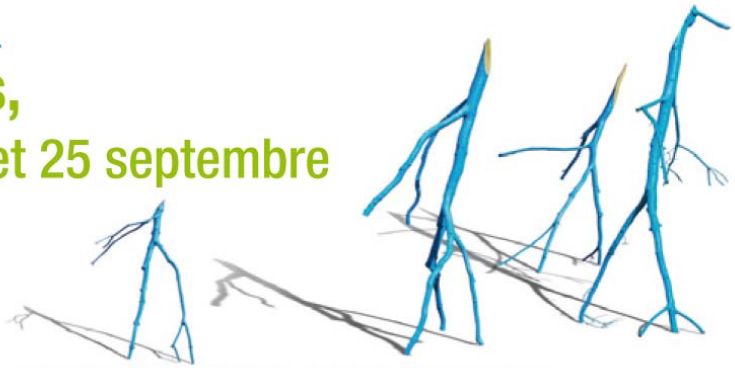
Nantes,
les 24 et 25 septembre
2009



COLLOQUE NATIONAL

CNFPT - A.F.D.J.E.V.P. - VILLE DE NANTES

Quel management stratégique pour les services espaces verts en 2009 ?

Passion ou raison

ASSOCIATION FRANÇAISE DES DIRECTEURS DE JARDINS ET D'ESPACES VERTS PUBLICS

Nantes

Plante&Cité

CNFPT

Certu

ENTPE

LES MACHINES DE L'ÎLE NANTES

CNFPT

Centre National de la Fonction Publique Territoriale

« Une équipe de constructeurs de Machines a installé son atelier, sous les nefs des anciens chantiers navals, au cœur de l'île de Nantes. Leur imaginaire explore la cime des arbres, la savane ou les fonds sous-marins, ils construisent un bestiaire de machines vivantes qui s'échapp de l'atelier pour peupler ce territoire en pleine mutation. Le Grand Eléphant, les Mondes Marins ou l'Arbre aux Hérons sont des sculptures urba accessibles au public. Comme des portes ouvrant sur le rêve et le voyage, elles donnent à cette île une réalité mystérieuse comme du temps où des vaisseaux y étaient lancés pour tous les voyages du monde ».

François Delarozière et Pierre Orefice

Une extraordinaire aventure artistique
François Delarozière et Pierre Orefice sont des acteurs du renouvellement du théâtre de rue et des scénographies urbaines en Europe.

Ils explorent depuis une quinzaine d'années la machinerie et l'objet en mouvement. Leurs chemins communs avec la compagnie Royal de Luxe et leurs propres créations sont à l'origine de leur conception de la rencontre avec le public.
Dans la Galerie, des machinistes, en contact direct avec le public, se mettent au service des Machines.
Des visiteurs guidés par les machinistes peuvent en prendre les commandes. L'art du mouvement exerce alors une véritable fascination sur le public.
Ces créations sont aux antipodes de l'univers des parcs d'attractions traditionnels.

La branche prototype de l'Arbre aux Hérons :

C'est la préfiguration du projet majeur des **Machines de l'Ile**.

Architecture monumentale au cœur de la ville,
cet arbre en acier de 45 m de diamètre et de 28 m de haut
sera surmonté de deux hérons.
Les visiteurs pourront embarquer sur les ailes des oiseaux
pour un vol circulaire et parcourir de branche en branche
d'incroyables jardins suspendus.

En attendant la réalisation de ce projet fou, une branche prototype de ce futur **Arbre aux Hérons** traverse la façade des nefs et s'épanouit sur le parvis.
Elle mesure 20 m de long et s'ouvre sur 20 m au-dessus de la terrasse du bar. Sa structure en acier pèse 14 tonnes.
Le public l'emprunte à la fin de la visite avant de rejoindre le bar et la boutique.*
Sa réalisation, dès la première phase des **Machines de l'Ile** en 2007, a permis de valider la solidité de sa construction,
la sécurité du public et les principes de sa végétalisation.

Les visiteurs peuvent également découvrir, au centre de la **Galerie des Machines**, la grande maquette
de **l'Arbre aux Hérons** (5 m de diamètre et 4 m de haut), outil indispensable pour la conception et la fabrication de l'Arbre.

FRUITS DE LA PASSION

Philippe THEBAUD
Paysagiste Conseil de l'Etat
TUP - THEBAUD URBANISME & PAYSAGE
GVA - GEO-VISION AVENIR
Professeur à l'EIVP - Espace urbain
Président du Conservatoire des Jardins et Paysages
Cofondateur de la COMEP - Membre FFP

1/ Nous avons un métier formidable **dans un monde qui ne cesse d'évoluer. En 1968 des pavés volaient, il était "interdit d'interdire". Les pelouses interdites devenaient-elles une provocation ?**
De ce choc naissait une génération à la recherche d'un nouvel équilibre, une prise de conscience où rationnel et irrationnel devaient cohabiter.

Construire, aménager, pour qui ? comment ?

Le jardinier d'hier, expert en horticulture a du porter un regard sur l'écologie, sur l'économie durable. Nous avons tous ouvert nos connaissances confirmées de l'art des jardins au génie urbain créateur de qualité de vie.

2/ Je viens ici témoigner de ce formidable champ que l'on nous confie et qu'il nous est possible de labourer tous les matins avec détermination et envie. Nous écrirons au jour le jour l'avenir du patrimoine végétal de nos cités qu'elle qu'en soit la taille. N'est-ce pas une mission extraordinaire ?

3/Quelques mots sur ma démarche, elle se caractérise par plusieurs pulsions.
J'en vois au moins 6 :

1/ Notions d'équipes plus que d'individus

Tout projet, tout chantier requiert une équipe. L'acte conceptuel n'existe qu'après un brainstorming et un développement avec toutes les sensibilités requises et cela avec la Maîtrise d'Ouvrage. Je ne crois pas à la conception solitaire : pour qu'il y ait naissance, il faut une fusion !

2/ Il ne faut jamais s'enfermer dans une échelle, se confiner dans une répétition aussi pratique puisse-t-elle être. Oui nous devons pouvoir appréhender toute sorte de problématique. Il est passionnant d'assister et d'orienter des centaines de milliers d'arbres en Calédonie pour gérer le Parc Ecologique de la Rivière bleue que de construire un patio Rue Royale sous les fenêtres d'un grand bijoutier.
Partant de ce principe, on comprend pourquoi très vite l'échelle de l'urbanisme est devenue pour moi celle qui permettait d'assurer ce formidable challenge de l'espace urbain. La planification urbaine est de pouvoir traiter dans le souci du détail l'espace de la ville. Vous vivez cela tous les jours et combien il est difficile dans une ville de faire la synthèse du génie urbain ! Ce sont tous ces aspects qui nous motivent.
Pendant la présentation, seront appelées une trentaine de vues pour illustrer.

3/ Toujours s'ouvrir à de nouvelles situations... j'ai la chance d'être appelé sous tous les climats et je pense qu'à l'ombre de mon clocher, je me serais étiolé. Ceci impose une certaine modestie pour être à l'écoute de ceux qui habitent le pays et de comprendre les enjeux pour apporter les solutions novatrices qui vont faire des projets partagés. Je m'inscris plus dans la famille des "concepteurs à l'écoute d'un territoire" qu'à celle qui cherche à imposer en force ses concepts, voire ses formes et ses couleurs. C'est un choix personnel. Je ne suis pas à la recherche d'un style. Chaque territoire a assez de personnalité pour qu'il me soit possible de produire des projets authentiques.

4/ Accepter les évolutions voire maîtriser tout ce qui peut nous permettre d'être plus performant, l'exemple de l'intrusion en force des nouvelles technologies, il me fallait le maîtriser. 15 ans d'investissement pour lire l'évolution des paysages en 3D avec des partenariats aussi sympathiques que complexes avec le CIRAD et l'IGN. La route est longue mais quel bonheur de modéliser des villes et d'y voir pousser tous types de projets et surtout de partager avec les commanditaires, cette foi dans l'avenir. Au vu d'images virtuelles de ce qui sera réel demain, Photoshop c'est bien, mais le géo-référencement c'est plus honnête. Ne croyez pas que j'ai refermé ma boîte de pastels !
Aujourd'hui, tout va tellement vite que nous sommes perpétuellement en veille. C'est l'évolution de la maîtrise de la lumière la nuit dans les jardins qui me poussent à partager l'expérience de "Féeries nocturnes" l'automne dernier avec Jacques SOIGNON au jardin des plantes. C'est la maîtrise de l'aménagement durable qui permet de proposer une formation professionnelle en associant TUP à URBAN ECO et l'Ecole des Ingénieurs de la Ville de Paris. Ça bouge et c'est passionnant !

5/Considérer qu'il n'y a jamais de cause perdue et que tout territoire a un avenir, je me souviendrai longtemps de l'air ahuri de mes étudiants suisses face à une problématique d'aménagement d'un territoire totalement abandonné et pollué, des friches industrielles du val de Gier dans la Loire.

6/ Et bien sûr, **la rigueur** demandant la maîtrise non seulement du dessin mais aussi la description et l'économie respectueuse du coût de création et de gestion ultérieure, en somme, connaître son métier. Tout ceci parait bien vertueux. Avec mon équipe, nous nous efforçons à tenir cette rigueur. Bien sûr, nous ne sommes pas à l'abri de problèmes mais nous ne serions plus là sous la même enseigne après plus de 30 ans si nos dossiers n'étaient qu'une collection d'aberrations. J'ajoute même, que la bonne connaissance des plantes s'impose. Mais là je sais que vous partagez ce point de vue. J'en tiens pour preuve les étiquettes de réservation en pépinières où vous êtes souvent passés avant moi et avez réservé le spécimen qui m'intéressait !

4/ Exemples

J'ai choisi 5 exemples et c'était difficile car en 30 ans avec une équipe importante, ça devient complexe. Tous ont leur histoire et leur personnalité.

- **Moindou** - Cathédrale de palmiers royaux - du jardin du souvenir au jardin de l'avenir
- **La Foa** - un jardin public jardin métisse
- **Une ZAC bien française - la ZAC des Bruyères** - parcs et jardins moteur de requalification d'une friche
- **L'Avenue du Siècle à Shanghai** - 9 jardins contemporains pour une renaissance de la flore chinoise
- **La Défense des sens** - Concours d'urbanité à la Défense

Conclusion

Voilà un témoignage obligeant à parler de soi, c'est un peu gênant presque indécent. Mon métier est par essence un métier de nomade bien que je revienne perpétuellement dans des pays où j'ai déjà travaillé. Si j'ai la joie de faire naître mais pas celle d'élever et de faire grandir, "on m'arrache souvent le bébé des bras". C'est frustrant.
Vous comprendrez donc l'intérêt que je porte à ceux qui vont gérer le patrimoine que nous devons partager.
Avec des Maîtres d'Ouvrage mais aussi lors de jury avec le Comité de fleurissement de la France. J'ai constaté que nous brûlions d'un même feu, la passion mais aussi la technique d'un bon nombre, est aussi présente voire supérieure à celle de mes rangs.
Nous avons tout à gagner à mieux nous connaître.
Pour avoir fondé la COMEP il y a déjà longtemps, ce besoin d'échanges aujourd'hui et de partager demain, me semble évident.

Philippe THEBAUD

Pour plus de renseignements :
Conservatoire des Jardins et Paysages : http://www.conservatoire-jardins-paysages.com/
Thébaud Urbanisme & Paysage : http://www.thebaud-tup.fr/
Géo-Vision Avenir : http://www.geo-vision-avenir.com/

Bankside
North Piddle
Worcs
WR7 4PS
RU

E-Mail: ARAAssociates@dsl.pipex.com
Tel: 00 44 (0) 1905 381 371
Handy: 00 44 (0) 777 333 2443

« Cette électrisation de l'âme qui est la passion » :

Comment renouveler la fréquentation des espaces publics par l'événementiel.

Alan ROE

Synthèse

Alan Roe jouit d'une vaste expérience dans ces domaines, acquise en particulier comme Directeur du ***Royal Horticultural Society***. Alan Roe est président fondateur de **ARA Associates Limited**. Il fournit du conseil d'affaires et de projet dans les domaines du tourisme culturel et horticole et spécifiquement les stratégies connexes de marque, et marketing, les stratégies – tourisme et réseau des jardins, les « business plans », et l'infrastructure des jardins - mercatique, accueil, et commerce en Europe.

Dans tous ses projets, il a trouvé la même chose. Il y a toujours deux vecteurs, deux moteurs, deux critères. Les deux vecteurs pour les visites, sont:

1. **La fonctionnalité** : c'est le moteur de la raison ; pour penser, pour considérer. Mais aussi c'est un vecteur négatif. Pourquoi « on ne va pas faire quelque chose ». Avec les espaces verts, les jardins, c'est, par exemple, l'infrastructure.
2. Le vecteur positif, c'est **l'émotion** : c'est le moteur de la passion ; pour décider. C'est positif. Pourquoi « on va faire quelque chose ». Avec les espaces verts vous avez les fleurs, les couleurs, l'histoire, l'âme du jardin, l'âme de l'espace vert.

En Europe, la plupart des jardins n'ont pas une fonctionnalité forte, comme en Angleterre et aux Etats-Unis. Pour l'émotion, vous avez l'histoire, mais on ne l'utilise pas suffisamment, et même vous l'avez perdu ou vendu.

Mais, en plus, il faut d'autres choses. La passion et la raison ne suffisent pas. On peut renforcer l'émotion, l'âme, avec les événements. Henri Bergson, le philosophe français, a parlé de cette **« électrisation de l'âme qui est la passion »**.

« Si l'homme s'abandonnait au mouvement de sa nature sensible, s'il n'y avait ni loi sociale ni loi morale, ces explosions de sentiments violents seraient l'ordinaire de la vie. Il est nécessaire que l'homme vive en société, et s'astreigne par conséquent à une règle.

Mais il y a des éruptions volcaniques. Et si la terre était un être vivant comme le voulait la mythologie, elle aimerait peut-être, tout en se reposant, rêver à ces explosions brusques où tout à coup elle se ressaisit dans ce qu'elle a de plus profond.

C'est un plaisir de ce genre que le drame nous procure. Ce que le dramaturge nous met sous les yeux, c'est le déroulement d'une âme, c'est une trame vivante de sentiments et ***d'événements****. »*

La vague d'intérêt en faveur des jardins, de l'horticulture et du paysage se traduit par la multiplication du nombre d'événements et par l'élargissement des publics concernés par ces manifestations. De plus en plus de propriétaires intègrent cette formule dans leur gestion. Une enquête a dégagé la composition d'animations suivante

- 70% botaniques
- 72% culturels
- 58% enfants

33% des jardins avaient plus de huit manifestations par an.

Les manifestations permettent de communiquer différemment sur un espace vert. L'événementiel lié à l'univers des jardins prend une place de plus en plus importante.

On pense peut-être à des animations pendant la saison estivale.. Mais c'est plus important de les utiliser pour prolonger les saisons. On peut les programmer de manière à faire venir les visiteurs dans les périodes où, normalement, ils sont moins susceptibles de venir et quand les jardins sont moins fréquentés, par exemple:

- ✓ Au printemps avec les journées des plantes et les manifestations liées au mois des parcs et jardins.

- ✓ En automne avec des nouvelles journées des plantes et du goût Ils en ont introduit d'autres encore en août-septembre, dont beaucoup sont des manifestations culturelles. Certains parcs, ayant des arbres, annoncent octobre comme le mois des « fruits » et des « couleurs d'automne ».

Mais en vue de prolonger encore les saisons, les jardins et parcs en Angleterre ont conçu des événements pour l'automne et l'hiver aussi. Pour ces deux périodes, les jardins et parcs ont mis au point des illuminations et des « circuits nocturnes ». Qui plus est, ils attirent les familles et un public plus jeune que le visiteur de jardin type.

Une autre type d'animation est Le Jardin éphémère. Chantal Colleu-Dumond, Directrice du Festival de Chaumont sur Loire rappelle la définition : « *Le jardin éphémère est un jardin qui ne joue pas sur la pérennité, mais qui joue sur la surprise* ». Pascal Garbe, Paysagiste et Chef de projet de la politique Jardins au Conseil Général de la Moselle considère qu'un jardin éphémère est un jardin qui vit au minimum une saison et au maximum 2 ans. « *Les réalisations végétales crées à l'occasion de manifestations ne sont plus du jardin, mais de la démonstration, du décor de théâtre, en quelque sorte* »

Florence Binesse, journaliste, conseillère et formatrice en horticulture et paysage, a identifié 4 types des jardins éphémères :

- Les Espaces Verts dans les villes: dans le cadre d'une politique d'amélioration du cadre de vie;
- Les Espaces Verts: à vocation pédagogique;
- Les festivals des Jardins: un mélange de l'art, et la créativité - une expérience ;
- Le jardin éphémère dans le cadre de la stratégie d'animation d'un jardin « pérenne », pour attirer le visiteur.

Normalement, le choix d'une thématique annuelle est essentiel pour faire surgir de nouvelles idées, et éviter à tout prix la banalisation et la standardisation. Il est moteur de créativité. L'éphémère créé la surprise et l'émotion : la passion

Nous avons les événements horticoles et les animations culturelles. Les jardins peuvent être des excellents lieux d'accueil de ces festivals: par exemple les fêtes pour l'environnent et la nature, la gastronomie et le « wellness » (la santé).

Cette convergence entre les espaces verts et ces animations, est particulière et riche, même « Unique ». Il nous faut exploiter ca. Pourquoi ? Parce qu'il y a maintenant beaucoup d' animations. Animations qui ne sont pas particulières. Aucune spécificité. Elles sont produites (sans émotion, sans une marque). Et comme toujours, le grand public va utiliser seulement 2 facteurs pour faire le choix : le prix et la commodité.

Souvent on peut utiliser l’espace vert pour une animation, comme un maçon utilise une espace pour construire un bâtiment. Puis on va perdre l’esprit du jardin, perdre l’âme de l’espace vert. C’est nécessaire d’intégrer les animations « dans » l’espace, pas avoir les animations « sur » l’espace.

Shakespeare a dit que : *« L'amour ne voit pas avec les yeux, mais avec l'âme »*. Et c’est vrai avec les jardins. On peut regarder les jardins, mais c’est avec l’âme, l’émotion. Chaque jardin, chaque espace vert, a une âme. C’est très important de maintenir cette âme. Et puis vous pouvez choisir les animations justes.

Mais premièrement, il vous faut comprendre l’âme, la spécificité de l’espace. Spécifier les particularités. Et puis d’utiliser cette spécificité pour vérifier comment on va utiliser l’espace, quel sorte d’animations. C’est exactement similaire , quand on parle d’une marque (un brand). La marque essaiera de se différencier des produits génériques.

Une marque a ses valeurs de marque. Elles doivent être formulées et tous les éléments associés à la marque doivent soit être partagés soit renforcer les valeurs de marque. Les jardins feront honneur à ces valeurs mais tous les autres aspects de la visite doivent être à l’avenant. Et aussi les animations. Il est donc capital que le marketing pour les espaces (et pour les animations) se fonde sur l’authenticité de ces jardins et mette en valeur les caractéristiques, la qualité et l’esprit propres à ces jardins et ces événements.

Le marketing doit respecter les valeurs du jardin, et de la marque. Souvent les espaces verts sont sans marketing, sans marque, sans valeurs. Même avec les animations.

Mais si on peut comprendre l’âme, et utiliser la spécificité, avec les événements on peut encourager le grand public à partager cette passion, à ressentir l’émotion. Et renouveler les visites aux espaces verts pour les événements.

Alan Roe
Directeur

ARA
Associates Limited

Comparaison des politiques locales en espaces verts : quels outils de management partagé ?

CAMILLE JOUGLET

Plante & Cité – 3, rue Fleming 49066 ANGERS Cedex 1

On traitera ici la notion de management en espaces verts sous l'angle du management environnemental et de la gestion globale d'un service. En effet, la qualité environnementale des espaces verts, les modes de gestion plus économes deviennent des attentes majeures des élus et des citoyens : espaces qui ne contribuent pas ou peu à la pollution des eaux de surfaces et souterraines par l'utilisation de produits phytosanitaires, espaces qui participent à la préservation et à l'augmentation de la biodiversité faunistique et floristique, coûts de gestion moindres… Les attentes en termes de qualité environnementale et de gestion économique sont donc nombreuses et le mode de management associé doit être précis et adapté.

De plus, face à une complexité croissante dans la gestion des services et une stagnation, voire une régression, des ressources allouées pour mener à bien leur mission, les gestionnaires ont besoin d'outils d'aide à la décision pour optimiser leurs méthodes de management.

Pour répondre à ces attentes, de plus en plus de services espaces verts de collectivités s'engagent dans des démarches durables ou simplement environnementales telles que la mise en place d'une gestion différenciée, l'établissement d'un plan de désherbage communal ou parfois même une certification ISO 14001 afin de répondre aux attentes de respect de l'environnement, de notion d'exemplarité, de re-répartition des moyens alloués des élus et de la population.

La mise en œuvre de ces différents projets nécessite, après définition précise des objectifs, une phase d'évaluation préalable de l'existant (impacts environnementaux actuels, répartition du personnel, patrimoine végétal et technique…), puis un suivi régulier évaluant la pertinence et l'efficacité des mesures mises en place. Par manque de temps, cette étape indispensable d'évaluation contribuant à l'amélioration continue est très souvent laissée de coté ou traitée rapidement. Par ailleurs, au-delà de la mise en place de système d'évaluation propre au service, voire à la collectivité, une mise en commun des indicateurs et surtout la mise à disposition d'outil commun et partagé semble s'imposer, dans un soucis d'efficacité et de pertinence, avec pour objectif de disposer d'un socle de dialogue commun entre les collectivités.

Besoin d'évaluer et de comparer les politiques de gestion des services

Après une définition précise de sa politique, globale et environnementale, et de ses objectifs (Cf. Fig. 1), la collectivité / le SEV met en place un certains nombre d'actions permettant de maîtriser, d'atteindre de nouveaux objectifs ou de réduire ces impacts environnementaux. A cette étape, il est indispensable que le SEV se dote d'un système d'indicateurs adaptés au service, adaptés à la politique interne afin d'évaluer quel était le point de départ (état initial de l'environnement, état du patrimoine végétal, état des matériels, véhicules, mobilier, bilan sur le personnel, les accidents de travail…), et par la suite suivre leur évolution, estimer l'efficacité des mesures… dans un objectif d'amélioration continue.
De plus, la mise en place et le suivi d'indicateurs permet de pouvoir communiquer plus efficacement (chiffres à l'appui) tant aux élus qu'au public sur la gestion du service, mais également de réaliser des simulations en vue de prendre les meilleurs décisions possibles par rapport aux objectifs.

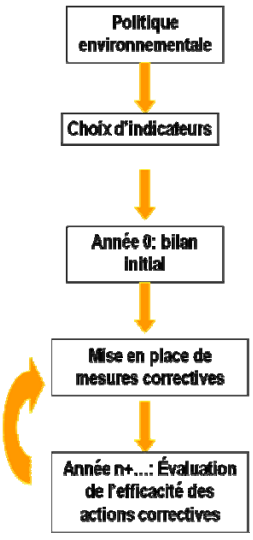

Politique environnementale
Choix d'indicateurs
Année 0: bilan initial
Mise en place de mesures correctives
Année n+...: Évaluation de l'efficacité des actions correctives

Fig. 1 : Schéma de fonctionnement du processus d'évaluation

En parallèle à ce besoin d'évaluation, il apparaît au sein des SEV un besoin important de disposer d'indicateurs communs afin de :
- disposer d'un langage commun
- pouvoir se comparer entre eux et s'appuyer sur des « courbes moyennes » suivant la taille de la ville, de sa situation géographique… afin de relativiser le système de management d'un service par rapport aux autres

Face à ces besoins, plusieurs outils essaient d'apporter une solution.

Des outils existants peu adaptés aux SEV

Parmi les outils existants, on distinguera les « Systèmes de Management » et notamment les « Systèmes de Management Environnemental » des outils permettant spécifiquement l'évaluation des impacts.

- Le **système de management environnemental** est un système de gestion destiné à favoriser le développement de pratiques respectueuses de l'environnement au sein d'un organisme.
  - Certification ISO 140001
  - Plan Environnement Collectivité

- Une des étapes clés du SME est la phase de vérification, d'évaluation. Or la plupart des outils aidant la mise en place d'un SME ne proposent pas réellement de système d'évaluation mais renvoient à des systèmes déjà existants pouvant être adaptés. Le manuel RESPECT est un des outils proposant une méthode d'évaluation. Cette méthode peut être un bon guide en matière d'évaluation des impacts environnementaux, elle demande cependant un effort important aux SEV, à l'exemple de Cholet, pour l'adapter aux situations particulières rencontrées en espaces verts et aux besoins d'indicateurs simples.

Il est important de noter que ces différents outils ne sont pas spécifiquement adaptés aux SEV, et peuvent parfois être très lourd à mettre en place et à suivre, notamment pour les collectivités de taille moyenne à petite. De plus ces différents outils ne permettent pas la comparaison entre les services.

Une attention particulière pourra cependant être apporté au travail « URGE – Urban Green Environment – Development of Urban Greens Spaces to improve the quality of life in cities and urban regions » (VENNS S., 2001). Ce projet européen a pour objectif de contribuer à une revalorisation des systèmes verts urbains par des instruments analysant l'état des lieux du patrimoine vert urbain et par des stratégies appropriées pour les développer. Ainsi l'outil aboutit à la définition de quatre fonctions ou bénéfices des espaces verts et de leur évaluation : les fonctions sociales, les fonctions écologiques, les bénéfices économiques et les fonctions en rapport avec la conception et la planification urbaine. Il est basé sur l'étude et l'analyse de plusieurs grandes villes d'Europe.

Cet outil permet notamment de faire une analyse globale, mais s'adapte plus difficilement à un management quotidien du service, notamment pour les collectivités de taille plus réduites. Cependant, une vigilance sur la création de passerelle entre cet outil et celui développé par Plante & Cité sera apportée.

Mise en place par Plante & Cité de deux outils de management partagé complémentaires

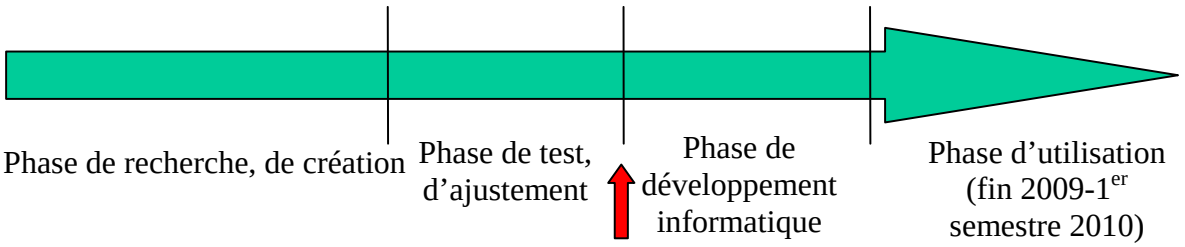
Face au manque d'outil adéquat et en réponse à un besoin explicite des services espaces verts, deux outils, regroupés sur une seule interface informatique, ont été mis en place/ ou actualisé par Plante & Cité, en partenariat avec le CNFPT Pays de La Loire, et en particuliers les villes de La Rochelle, Cholet et Rennes.
Par ailleurs, l'outil complet a fait l'objet de plusieurs phases de validation par des SEV.

Mise en place d'un outil de management partagé	
Référentiel d'indicateurs évaluant l'impact environnemental des activités d'un SEV	**Référentiel d'indicateurs de gestion globale d'un SEV**
Historique	
- Développé par Plante & Cité en 2006, 2008 et 2009, en partenariat avec les villes de Rennes et Cholet et avec l'appui du CNFPT Pays de la Loire. - Référentiel validé et testé par un réseau d'une vingtaine de villes de taille différentes.	- Liste des indicateurs et structure de l'outil actuel développé par le groupe de travail AITF- Espaces verts de l'ouest - Outil informatique développé par la ville de La Rochelle - Cession des travaux à Plante & Cité - Actualisation des données et diagnostics de l'outil conduit par Plante & Cité en 2008
Objectifs	
- Permettre aux collectivités territoriales d'inntégrer **une politique de respect de l'environnement** (ou plus largement de développement durable) **à la gestion des espaces verts** en mettant à disposition des services espaces verts **un outil d'évaluation de l'impact sur l'environnement des activités de leurs services**. - Permettre la comparaison des villes entre elles sur un certains nombre d'indicateurs	- Permettre aux services d'évaluer leur gestion sur un certains nombres de critères de management global afin d'obtenir une vision claire et rapide de l'état de la gestion du service - Permettre la comparaison en ligne de façon anonyme entre les services - Faire des simulations d'évolution
Caractéristiques du référentiel et des indicateurs	
o Les indicateurs du référentiel sont donc répartis en dix thèmes : Gestion de l'eau, Gestion de l'état sanitaire des végétaux, Gestion de la fertilisation des végétaux, Gestion des plantes indésirables, Gestion des zones enherbées, Gestion des déchets issus du patrimoine vert, Gestion des véhicules et engins Gestion du patrimoine naturel, Gestion de la biodiversité, Service « production », Service « administration » o Les indicateurs sont scindés en deux types : « **indicateurs principaux** » (essentiels à suivre pour visualiser la progression du service vers une gestion plus respectueuse de l'environnement), « **indicateurs secondaires** » (renseignements complémentaires, précision accrue…). o Le format des indicateurs favorise la comparabilité entre collectivités	o Les indicateurs du référentiel sont répartis en plusieurs sections : personnel, temps de travail, formation, matériels et véhicules, patrimoine végétal, mobilier et jeux) o Le format des indicateurs favorise la comparabilité entre collectivités
Mode de fonctionnement	
Cette liste d'indicateurs est non exhaustive mais se veut la plus complète possible. La conception du référentiel est faite de façon à ce que le service s'approprie l'outil et se constitue en quelque sorte une « batterie » d'indicateurs qu'il veut suivre en choisissant ceux qui lui sont les plus adaptés, pour une évaluation propre du service. Certains indicateurs sont sélectionnés pour constituer un pool permettant une comparaison	- Le référentiel d'indicateurs permet à la fois un suivi spécifique du management interne au service, et, sur un certains nombre d'indicateurs pertinents, la comparaison entre collectivités. - Sur un graphique calculé automatiquement, la ville apparaît sur une courbe moyenne représentative des autres villes enregistrées

des villes entre elles.	

Perspectives de développement

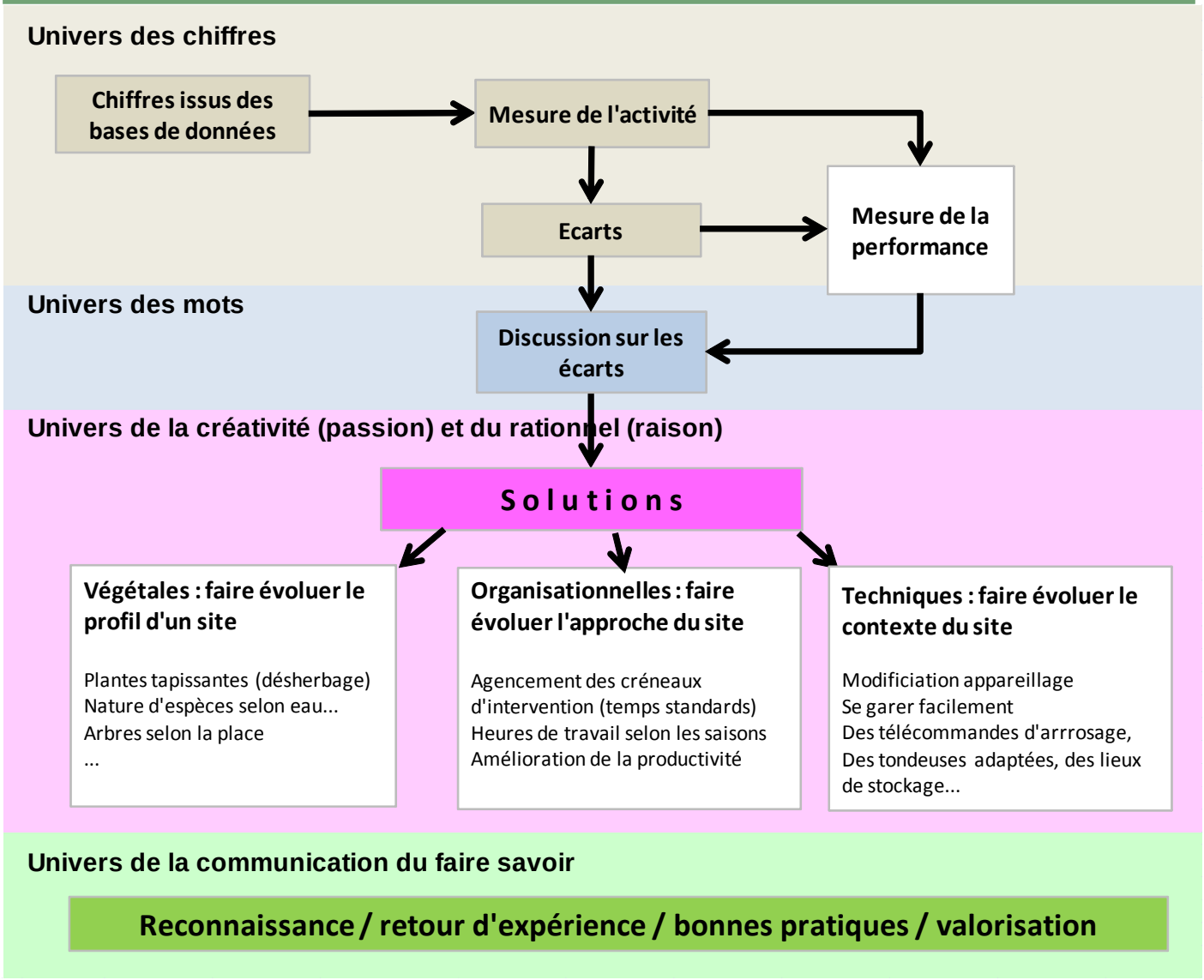
Afin de répondre au mieux aux attentes des gestionnaires, une version informatique des outils (une interface, deux outils complémentaires) va être développée; Elle permettra notamment un choix en ligne des indicateurs, une saisie des données, la visualisation des courbes de suivi et proposera une formalisation des données. Les outils de comparaison seront annexés et informatisés de la même façon.


Phase de recherche, de création
Phase de test, d'ajustement
Phase de développement informatique
Phase d'utilisation (fin 2009-1er semestre 2010)

PRESENTATION DE LA DEMARCHE DE PROGRES

Eric RUBIO, Consultant en management
EGIDE CONSEILS

Démarche de progrès / schéma de principe


Univers des chiffres
Chiffres issus des bases de données
Mesure de l'activité
Ecarts
Mesure de la performance
Univers des mots
Discussion sur les écarts
Univers de la créativité (passion) et du rationnel (raison)
Solutions
Végétales : faire évoluer le profil d'un site
Plantes tapissantes (désherbage)
Nature d'espèces selon eau...
Arbres selon la place
...
Organisationnelles : faire évoluer l'approche du site
Agencement des créneaux d'intervention (temps standards)
Heures de travail selon les saisons
Amélioration de la productivité
Techniques : faire évoluer le contexte du site
Modificiation appareillage
Se garer facilement
Des télécommandes d'arrrosage,
Des tondeuses adaptées, des lieux de stockage...
Univers de la communication du faire savoir
Reconnaissance / retour d'expérience / bonnes pratiques / valorisation

Démarche d'amélioration permanente : Pré requis et objectifs

Pré requis avant mise en place

Disposer de bases de données pour mesurer (cela nécessite de connaître parfaitement son patrimoine et l'activité…)
Trouver la juste précision et le niveau de détail suffisant
Former les agents de maîtrise (ils auront un rôle fondamental à jouer)
Etre patient (cela peut prendre de 6 mois à 2 ans)
Etre prêt à dépenser un peu d'argent en investissement

Objectifs de l'animation

PILOTAGE : Aider au pilotage de l'activité (calibrage des prestations, équilibrage des secteurs et des équipes)

PERFORMANCE : Garantir d'un niveau de productivité discuté et accepté par tous

BONNES PRATIQUES : Identifier les procédés, façons de faire et autres pratiques semblent « gagnantes »

DIALOGUE : Favoriser les échanges sur les pratiques.

RECONNAISSANCE : Mettre en valeur ces pratiques «labellisées » de sorte d'inciter les équipes à les adopter.

QUEL PARCOURS DE FORMATION COMME OUTIL DE GESTION DES COMPETENCES POUR LES CADRES ?

Luc BLANVILLAIN, Responsable Régional de Formation
CNFPT Pays-de-Loire

Propos introductifs

Se poser la question de la professionnalisation des agents sur leur poste de travail, et de leur parcours de formation, c'est d'abord se poser la question des finalités de l'action, de la stratégie, et de la place de la ressource humaine dans un processus global de management des services.

C'est ensuite s'appuyer sur une organisation et des équipes qui vont mobiliser leurs compétences pour conduire l'action, concevoir et mettre en œuvre les projets.

Le concept de formation tout au long de la vie :

- fait reposer sur chacun, sur chaque salarié, ou agent l'obligation de maintien et d'adaptation de ses compétences à celle de son environnement professionnel
- fait obligation à l'employeur d'assurer les conditions de ces acquisitions par la formation professionnelle, mais aussi par des situations de travail qui facilitent ces acquisitions qui consolident l'expérience professionnelle.

Le rôle des cadres dans la définition des besoins de formation s'en trouve renforcé sur deux axes :

- les compétences collectives, liées aux projets des services, où à l'évolution de certains métiers (ex plan de désherbage, gestion différenciée, …)
- les compétences individuelles liées au poste de travail et à la situation de chaque agent, et aux acquis liés à son expérience professionnelle

Deux axes qui constituent le socle des démarches d'élaboration des plans de formation et qui reposent sur l'implication et des cadres dans cette approche de la formation.

Si les besoins collectifs sont assez largement pris en compte et satisfaits par les dispositifs formations réalisés en intra, la professionnalisation des agents avec l'approche individuelle quelle suppose, est loin d'être généralisée.

Comment dans ce contexte le CNFPT peut il faciliter cette approche individuelle de la formation. En mettant en lien, les caractéristiques d'un métier (missions, activités, compétences) et les dispositifs de formation.

C'est la démarche entreprise par le CNFPT pour :

- Disposer d'un répertoire des métiers partagé.
- Restructurer l'architecture des stages de formation autour d'itinéraires de formation dédiés à chaque famille professionnelle et si c'est nécessaire à chaque métier.
- D'offrir des ressources qui facilitent le repérage des compétences et des modules correspondant, formalisés dans un parcours de formation.

Pour illustrer la démarche :

Présentation des outils et ressources de construction des parcours proposés par la délégation des Pays de la Loire à destination des agents des services des espaces verts et paysages.
Elle s'appuiera sur le métier de jardinier assez bien identifié et évolutif pour être pris en exemple.

- Répertoire des métiers
- itinéraires au travers de la plateforme FIP de la DR
- outils de construction de parcours, ressources en ligne

Pour conclure et faire le lien avec la réforme de la formation professionnelle qui est mise en œuvre depuis juillet 2008 :

La cadre statutaire dans lequel s'inscrit la formation repère bien les situations professionnelles pour lesquelles il apparaît nécessaire de mettre en place un accompagnement formation,

- lors de l'entrée dans FPT
- l'affectation sur un poste à responsabilité,
- tout au long de la carrière

Le coté novateur de la réforme c'est sa grande souplesse puisque que la détermination du parcours et de ces objectifs sont liés à la situation de travail de chaque agent.

L'expérience professionnelle peut également être prise en compte.
Elle introduit un droit individuel à la formation qui donne à chaque agent la possibilité d'accéder à une formation professionnelle.

Sa mise en œuvre, implique que les cadres en charge des services intègrent dans le management de leurs équipes cette dimension et s'impliquent dans le repérage des besoins de formation et plus largement dans l'appui qu'ils apportent aux agents pour maintenir et développer leurs compétences professionnelles.

Ville de Lausanne, Direction de la sécurité sociale et de l'environnement, service des parcs et promenades
Juillet 2009, Lausanne

Curdy Philippe, adjoint technique, délégué à la nature
Ing. dipl. architecte paysagiste HES
Post grade dans le Génie de l'Environnement ENSA de Rennes (F)
Post grade en Urbanisme Durable à la Faculté de Géoscience et de l'Environnement de l'Université de Lausanne (UNIL)

« ENTRE FESTIVAL ET MOBILISATION DES EQUIPES »

Quelques années avant l'entrée dans le 21ème siècle, Lausanne fit ses premières armes dans une démarche novatrice : un festival des jardins tourné vers la ville. Au seuil de cette cinquième édition de « Lausanne Jardins», quels bénéfices cette agglomération, de bientôt 300'000 habitants, peut-elle tirer de cette expérience sur la mobilisation de ses équipes ?

Lausanne, une ville verte

Lausanne compte environ 131'344 habitants au 30 juin 2009[1]. Elle est, en importance, la cinquième ville de Suisse. Elle est essentiellement vouée au commerce et au tourisme. Ville d'études, elle possède, outre de nombreux instituts et écoles privées, une université, une école polytechnique et une école des beaux-arts. Elle est le siège du Tribunal fédéral et la capitale olympique. Située au carrefour des grands axes de communications européens, sur la ligne nord-sud Paris-Rome et est-ouest Berlin-Madrid, au bord du Lac Léman, c'est aussi, par analogie, le point de rencontre des espèces végétales d'origine nord-européenne et méditerranéenne. Le climat y est tempéré en raison de la masse stabilisante du lac, mais influencé par celui de la haute vallée du Rhône, quasi continental, chaud et sec en été, avec des froids parfois très vifs en hiver. La renommée de Lausanne, en tant que ville de verdure, se fonde sur trois facteurs essentiels: une situation géographique privilégiée sur un versant exposé au sud baigné par le lac Léman (alt. 375 m.) et culminant à 872 m.; une évolution urbanistique à taille humaine ayant su conserver des entités de verdure importantes (forêts de ravins, parcs privés ou publics), une volonté politique de préserver et développer cette place prépondérante qui est gardée aux espaces verts et publics (rives du lac par exemple). Le sol est calcaire. Il est constitué par des anciennes moraines du glacier du Rhône qui recouvraient la région aux temps préhistoriques [Ville de Lausanne : 2006*a*]. D'un point de vue historique, la ville médiévale de Lausanne, est peu dotée de surfaces vertes. Au XVIIIe des terrasses sont aménagées en dehors des remparts. Certains parcs publics lausannois sont d'anciennes propriétés privées aménagées au début du XIXe siècle dans le style paysager. Le cimetière du Bois-de-Vaux, la place de Milan et le parc de Valency ont vu le jour dans la première moitié du XXe. Les rives du lac sont aménagées vers le milieu du XXe [ICOMOS : 2003]. **Le service des parcs et promenades en chiffres**

Créé en 1956, le SPP est piloté par M. Marc Perrin, chef de service. Cette entité se rattache à la direction de la « Sécurité sociale et de l'environnement » qui est dirigée par le municipal socialiste M. Jean-Christophe Bourquin. Le SPP compte 287 employés et 16 apprentis. Lausanne abrite environ 61'700 arbres. Les espaces verts publics couvraient 77 ha en chiffres ronds, en 1940 (10 m^2 disponibles par habitant). A l'heure actuelle, lesdits espaces couvrent 328 ha, soit 25 m^2 par habitant. Outre ces surfaces publiques urbaines, notons que les habitants de l'agglomération lausannoise bénéficient d'un vaste domaine forestier de 1'900 hectares. Pour leur part, les domaines agricoles, propriétés de la ville, couvrent une surface d'environ 750 ha et 36 ha de vignobles, représentent une forme d'espace vert non négligeable à notre environnement[2].

Lausanne, une ville durable

Lausanne est au cœur d'un processus de densification urbaine. Dans le but de maintenir et d'améliorer l'attrait économique et la qualité de vie des agglomérations suisses, de maintenir et renforcer le réseau polycentrique des villes et d'encourager la densification urbaine pour limiter l'expansion urbaine, la Confédération a lancé en 2001 un appel de projets urbains intitulé *Politique des Agglomérations de la Confédération* [Confédération suisse, 2006].
Le Projet d'Agglomération Lausanne-Morges (PALM) est issu de cette réflexion. Cet ambitieux travail intercommunal et cantonal a pour but d'accueillir 40'000 nouveaux habitants et 30'000 emplois d'ici 2020. Pour cela, il se base sur plusieurs principes directeurs: développer l'agglomération vers l'intérieur en densifiant le tissu urbain, coordonner le transport et l'urbanisme pour une mobilité performante et une architecture de qualité, définir des centres moteurs de développement, et aménager un réseau vert à l'échelon de l'agglomération [PALM, 2007].

Le projet « Métamorphose » de la ville de Lausanne s'inscrit aussi dans cette dynamique de développement durable urbain. Ce concept se divise en 4 volets principaux: amélioration d'équipements sportifs, création d'un quartier durable, amélioration de la mobilité, mise en place d'une démarche participative liée [Ville de Lausanne, 2006]. Le projet « Métamorphose » est donc, comme le relève l'urbaniste communal M. Kolb, « le volet urbanistique d'un programme de législature » qui « s'exprime dans une continuité »[3].

---

[1] Ville de Lausanne (2009), Direction de la sécurité publique et sports, Evolution mensuelle du nombre des habitants.
[2] Ville de Lausanne (2009), Direction de la culture, logement et patrimoine, service des Forêts, domaines et vignobles, données du 21.02.09.
[3] Lors du colloque « Projets de quartiers durables: de l'intention à la réalisation » qui s'est tenu à Lausanne les 4 et 5 septembre 2008

Il vient à la suite d'actions déjà menées par la Municipalité et confirme la volonté de la ville à se développer selon un développement durable dans l'objectif d'une meilleure qualité de vie pour sa population ainsi que pour l'environnement. Que ce soit dans la création d'un réseau vert à l'échelle de l'agglomération ou de l'amélioration des espaces publics, le SPP se trouve dans ce processus de densification face à de nouveaux défis.

Lausanne, des espaces verts durables

Développé par le bureau d'étude du SPP, l'entretien différencié a été introduit à Lausanne dès 1992, principalement pour des raisons écologiques afin d'intégrer les principes d'un comportement plus respectueux de l'environnement et économiques pour faire face aux restrictions budgétaires et esthétiques afin de débanaliser les espaces verts « stérilisés » par un entretien standardisé. Le but principal du SPP est le maintien de la qualité des espaces verts de Lausanne « pour garantir leur pérennité et assurer une bonne valeur d'usage. » [Ville de Lausanne, 2006*b*]. Afin de donner des directives d'entretien à chaque équipe de jardiniers sur le terrain, le bureau d'étude a développé plusieurs outils. Le premier consiste en un plan de gestion pour chaque parc basé sur une hiérarchisation des entretiens allant du plus extensif au plus intensif. Le deuxième moyen est la mise sur pied de cours théoriques et d'ateliers pratiques à l'attention du personnel de terrain. Enfin, une information a été faite à la population. Une mise à jour a été effectuée en 2006. Les nouvelles dispositions d'entretien ont été discutées et négociées avec les responsables des secteurs d'entretien puis validées par la direction du service. Afin de rassembler les expériences acquises durant ces 16 années de pratique, un manuel d'entretien a été édité. Des scientifiques suivent annuellement le projet et valident les actions mises en place. Leur bilan après ces premières années est formel : l'entretien différencié est une des raisons de l'explosion de la biodiversité dans les parcs lausannois. Depuis juin 2006, une exposition circule dans les parcs de la ville avec des visites guidées. L'entretien différencié permet donc au SPP de faire des économies, d'intégrer la population à la démarche et de favoriser la nature en ville.

Lausanne, une ville en fête

La première édition de Lausanne Jardins, manifestation consacrée à l'art du jardin, a eu lieu en 1997. Ce festival a permis d'explorer des solutions expérimentales dans le jardinage, qui pouvaient directement interférer avec la vie quotidienne de la ville.

Lausanne Jardins offre aux architectes paysagistes de nouvelles possibilités en leur permettant de regarder au-delà de la clôture du jardin et d'approfondir le dialogue entre nature et artifice, végétal et minéral. Trois éditions ont déjà été réalisées en 1997, 2000 et 2004. La prochaine se déroule cette année. Pour chaque édition, une trentaine de jardins contemporains sont réalisés sur un parcours conceptuel spécifique, entre les mois de juin et d'octobre.

Etant donné que Lausanne Jardins fait partie de l'espace public, l'entrée à cette manifestation n'est pas payante. Les jardins sont visibles de jour comme de nuit, partiellement ou dans leur totalité, en fonction de l'envie du visiteur. La croissance progressive des fleurs et des plantes offre des variations intéressantes qui peuvent être observées durant l'entier de la période estivale. L'interaction entre les jardins et les citadins – visiteurs ou riverains – donne l'occasion d'organiser des micro événements et facilite les initiatives privées : expositions dans des galeries ou musées, fêtes, concerts, rencontres. Pour la sélection des projets de jardins, une compétition internationale est organisée l'année précédant l'événement, compétition à laquelle participent des équipes d'architectes paysagistes provenant de toute l'Europe, d'Amérique du Nord, d'Australie et d'Asie. On retrouve des auteurs de renommée internationale, comme Paolo Burgi, Gilles Clément, Françoise Crémel, Kathryn Gustafson, Setzuko Nagasawa, Frank Neau et Maria Carmen Perlingero, pour n'en nommer que quelques-uns.

« Lausanne Jardins 2009 »

La manifestation qui se tient depuis le 20 juin 2009 célèbre l'inauguration de la seconde ligne de métro de la ville de Lausanne (M2), qui relie les hauts de la ville au lac Léman. Cette nouvelle connection nord-sud modifie profondément la perception et les usages de la ville. Les projets de Lausanne Jardins se répartissent le long de quatre boucles piétonnières configurées autour de la ligne du M2. Ces quatre promenades sont rattachées aux stations de métro. Emprunté dans le sens de la montée, le métro donne accès à chaque parcours qui se découvre à pied dans le sens de la descente. Le choix du scénario, nommé « Jardins dessus dessous », installe un mode de perception caractérisé par les effets de contraste, passant alternativement de l'espace souterrain du M2 au paysage ouvert sur le lac et les Alpes.
Les cent quatre-vingts équipes participantes provenaient de dix-neuf pays. L'inauguration de Lausanne Jardins 2009 a eu lieu le 20 juin 2009. La manifestation durera jusqu'au 24 octobre 2009. [Lausanne Jardin 2009, 2009].

Un changement de paradigme

De l'entretien intensif à l'entretien différencié, de la coercition à la coproduction, une réelle révolution se met en place. « Plus aucune certitude, aucun modèle, aucune utopie, aucune vision de futur ne s'impose aujourd'hui avec l'évidence » nous rapporte le géographe et philosophe Yves Chalas dans son essai : *« La pensée faible comme refondation de l'action publique, concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains »*. La globalisation des idées et du système de décision ne permettent plus de penser la ville sur des certitudes. Il y a quelques années, les floralies étaient organisées à Lausanne sur un site unique et avec des règles bien définies. Aujourd'hui, la ville de Lausanne décide de mettre son territoire à disposition d'artistes qui se l'approprient comme ils l'entendent. Depuis quelques années, ce changement de paradigme se cristallise dans ce festival des jardins où la ville tout entière se laisse découvrir « côté jardin ».

La mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources autour d'un festival urbain met en évidence des éléments importants: la mobilisation des acteurs, la coproduction dans les projets et la globalisation des idées.
Tout projet actuel de participation porte une triple difficulté : la difficulté de gérer la multiplicité des acteurs avec beaucoup d'idées, le manque d'expérience face à cette démarche somme toute assez nouvelle et la difficulté d'en tirer des résultats. Cette démarche s'appuie sur deux volets : l'expertise d'une problématique et le dialogue. Selon les travaux du « Sustainable Urban Development European Network » (SUDEN), la participation demande une lecture en trois dimensions : les différents niveaux de participation, le temps et le contenu [SUDEN, 2005].

Le service des parcs et promenades a développé, grâce à son expérience, un savoir-faire en matière de participation. Les organisateurs donnent au personnel du service la possibilité de participer au concours. Chaque année des projets d'un très bon niveau émergent des collaborateurs. Avant le festival, une information générale permet à tout le personnel d'être tenu au courant de l'avancement du festival. Une sensibilisation au thème global retenu motive les créateurs de passer à l'action. Une fois les règles connues, le concours interne est lancé et les projets sont évalués par un jury. Une concertation avec les lauréats finalise les projets avant leur réalisation. Les jardiniers retenus construisent eux-mêmes leur jardin en coproduction avec les responsables du festival. Une équipe, bien informée depuis le début, entretien la totalité des jardins réalisés en phase d'exploitation.

Une démarche durable

La mobilisation des ressources est une condition nécessaire au développement durable. Cette nécessité est inscrite dans les principes retenus à la conférence de Rio en 1992. Ce processus de participation demande un apprentissage et une volonté de chaque partie, afin d'aboutir à un résultat. Même si ce processus a un coût réel durant la manifestation, les bénéfices à plus long terme sur la mobilisation des équipes sont inestimables : partage de valeurs communes, acquisition de connaissance, amélioration de l'organisation des équipes. Cette démarche permet aussi de créer de la « viabilité » en harmonisation les objectifs de reproduction du capital naturel et du capital économique (produire plus avec moins de personne), de l' « efficité » en harmonisation les objectifs de reproduction du capital social et du capital économique (redistribuer le travail et les responsabilités) et enfin de la « justice sociale » en harmonisation les objectifs du capital naturel et du capital social (promouvoir la qualité du cadre de travail et de la ville).
La mobilisation des équipes par le festival est donc une réponse à l'individualisme ambiant tout en permettant une synergie entre la productivité des équipes et de maintenir la motivation personnelle.

Des jardins pour aimer la ville

En somme, sur notre planète, où bientôt un habitant sur deux sera citoyen d'une ville, Lausanne, d'un point du vu urbanistique, a misé sur la revalorisation des espaces publics par le festival « Lausanne Jardins 2009 ».
Quoi de plus élogieux, dans ce contexte de densification urbaine, de changer le regard des habitants sur la ville dans le seul but de leur faire « aimer leur ville ».

Bibliographie

Chalas, Y. (2004) *La pensée faible comme refondation de l'action publique, concerter, gouverner et concevoir les espaces publics urbains*, Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes

Charlot-Valdieu, C. SUDEN, Outrequin, P., La Calade, (2005), *Des indicateurs de développement durable pour l'évaluation des projets de renouvellement urbain : le modèle INDI-RU 2005*, Association Européenne pour le Développement Urbain Durable

Confédération Suisse (DETEC, DFE, ARE, SECO) (2006) *La Politique des agglomérations de la Confédération, Rapport intermédiaire 2006*, Bern

ICOMOS (2003) *Recensement des jardins historiques de Suisse*, canton de Vaud, Lausanne

Kolb, J.-L. (2008) *Le projet « Métamorphose » à Lausanne*, lors du colloque Projets de quartiers durables : de l'intention à la réalisation, organisé par l'Observatoire universitaire de la ville et du développement durable & l'Institut de géographie de l'Université de Lausanne, qui s'est tenu à Lausanne les 4 et 5 septembre 2008.

Lausanne Jardin 2009 (2009), http://www.lausannejardins.ch

PALM (Projet d'agglomération Lausanne-Morges) (2007) *Pour un développement équilibré à l'horizon 2020, Résumé du rapport final*, www.aglo-lausanne-morges.ch

Ville de Lausanne (2007) *Projet « Métamorphose », Rapport-préavis No 2007/19*, Lausanne

Ville de Lausanne, Service d'Urbanisme (2006*b*) *Plan Général d'Affectation*, Lausanne

Ville de Lausanne, Service des Parcs et Promenades (2004) *Gestion des espaces verts urbains et entretien différencié*, Lausanne

Ville de Lausanne, Service des Parcs et Promenades (2006*a*) *Bienvenue*, Lausanne

GESTION ENVIRONNEMENTALE ET MANAGEMENT

RONCERAY Dominique
Directeur Paysage et Cadre de Vie – Ville de Cholet (49300)

Dans une période économique difficile, de baisse des moyens (humains, matériel, financiers), de complexification, de demande sociale de respect de l'environnement, les services doivent être exemplaires.

Pour ce faire il n'est plus possible de se contenter d'une gestion de service à court terme et au coup par coup. Il est indispensable d'avoir une vision globale du sujet grâce à des outils adaptés pour :

- mettre en œuvre et évaluer les choix des élus
- correspondre aux demandes sociales
- anticiper les évolutions d'effectifs
- créer un management clair, efficace malgré des organisations comportant de nombreux niveaux.

Parmi les outils mis en place à la Direction Paysage et Cadre de Vie de Cholet le Système de Management Environnemental est parmi les plus anciens. Chaque année, grâce à des indicateurs synthétiques déterminés par une politique environnementale définie, des thèmes et des objectifs choisis, il permet d'analyser des résultats chiffrés (comparaison des écarts , évaluation) , de décider des actions correctives prioritaires à mettre en œuvre ainsi que les communications interne et externes adaptées.

Ces actions sont déterminées chaque année au moment de la critique du système et de l'analyse des résultats. Celles-ci sont très variées car elles couvrent les trois missions de la direction ; les études et travaux neufs, la gestion des espaces verts et la production florale. Elles traitent le management (pratiques, communication,…) ,et , les demandes budgétaires nouvelles (en y incluant les éventuelles économies attendues).

Les actions managériales portent sur plusieurs domaines d'intervention :

- les pratiques, savoir et savoir-faire : PBI, gestion différenciée,...
- les comportements : écogestes visant l'exemplarité vis-à-vis du public (arrosage, bruit, pollutions, déchets, achats…)
- la coordination, l'organisation et l'animation de l'équipe : état d'esprit
- la communication en interne ; ateliers, bulletin interne, rencontres en interne et avec d'autres villes
- la communication externe ;
    - marketing de service (« vendre » aux élus, aux collègues des autres directions , aux habitants) ,
    - les prix, labels, récompenses qui ont un impact important sur les agents (fierté).
    - 0 la presse générale, locale et spécialisée.

- la formation du personnel : en interne , en externe (CNFPT, ..).
- L'anticipation des prévisions budgétaires.

Cet outil peut paraître lourd et austère. Bien au contraire il fait gagner du temps car il concentre synthétiquement en un seul document l'activité et l'évaluation de toute une politique environnementale. Il peut être croisé avec les démarches économique et sociale. Ce gain de temps peut-être ainsi utilisé pour une plus grande créativité.

EMBELLIR LA VILLE, DU TERRAIN A L'IMAGE PUBLIQUE

Christine CHASSEGUET
Ville de Tours, Direction des Parcs et jardins

En 2008, la Ville de Tours s'est vue attribuer, à la suite de la Ville de Nancy en 2007, une médaille d'or au prix européen de l'Entente Florale. A cette occasion, ce ne sont pas tant les « fleurs » de Tours qui ont été primées mais la politique globale d'embellissement de la ville ainsi que la communication avec le public en matière d'environnement. Quelle dynamique de Ville « se cache » t-elle derrière cette distinction ? Comment cela se traduit-il au niveau du service des parcs et jardins ?

Une franche volonté politique

Au départ, il y a une forte volonté politique du Maire, signifiée dès 1996, et relayée par un de ses adjoints (au féminin) qui a en charge non seulement les Parcs et Jardins mais aussi l'urbanisme et le patrimoine et qui se voit confier la mission d'embellissement de la ville.

La cellule d'embellissement intègre dès le départ plusieurs élus, des spécialistes universitaires de la ville, le responsable du service voirie devenu directeur des services techniques, les paysagistes de la ville, le responsable du bureau d'Etudes des Services Techniques ainsi que ceux des parcs et jardins.

La première règle du jeu est simple : envisager tout aménagement dans l'optique de ce plan pluriannuel d'embellissement, pour donner une ligne, une orientation et ne pas « tomber » dans le « tout fonctionnel ».

La seconde règle est une question d'échelle : il n'y a pas de petit ou de grand projet, il y a des projets qui s'intègrent dans le plan d'embellissement et qui doivent toucher tous les quartiers et particulièrement ceux qui ne bénéficient d'aucune aide de l'Etat. Les projets vont, par exemple, de la plantation d'un arbre à un carrefour urbain au changement de statut d'une rue (semi-piétonne) ou bien encore la refonte des espaces et circulations verts d'un quartier.

La troisième règle est l'implication du personnel à tous les niveaux : concepteurs, gestionnaires et bien sûr exécutants sur le terrain…

La quatrième règle est bien sûr budgétaire : le projet au plus juste prix….

Un décloisonnement des services techniques

Douze ans pour acquérir une culture commune, douze ans pour que chaque service ne raisonne plus seul (et des piqûres de rappel sont nécessaires….) : on se concerte sur les modifications de stationnement, on prend l'avis du paysagiste pour le nivellement des bordures, on intègre l'espace vert dès la conception en évitant de faire du résiduel, on achète le mobilier en commun et on adopte un « Ral » et on, s'y tient… Tous ces détails qui font l'unité et donc la qualité.

Pour conclue de manière humoristique sur ce point : en 12 ans, ce n'est plus le service des parcs et jardins qui demande à planter des arbres, c'est le service voirie ou le bureau d'Etudes qui y pense en premier et nous interroge ! La question de « l'arbre » devient donc primordiale.

Une démocratie de proximité

Les projets sont présentés dans les quartiers. A la suite d'une réunion de présentation ouverte à tous, un groupe de pilotage ou de travail est créé pour chaque chantier. Pour ce qui concerne les espaces verts, trois niveaux de la hiérarchie sont systématiquement invités à ces rencontres avec les habitants (responsable de subdivision, de secteur et agent de maîtrise). Les cadres du service assistent donc en direct à l'évolution des projets selon les suggestions de la population. Ils répondent aux questions du public sur la gestion, souvent appréciée, de leur secteur.

Une forte implication du personnel de terrain

La ville de Tours a une forte culture d'entreprise en matière de réalisation de travaux en régie, qu'il s'agisse de voirie (pose de pavés, de bordures, etc.) ou d'espaces verts. C'est ainsi que la majeure partie des végétaux plantés dans le cadre du plan d'embellissement le sont par les jardiniers eux-mêmes et que les remplacements de végétaux défectueux se font prioritairement sur ces sites. De plus, les responsables de secteurs géographiques, au niveau le plus élevé (contrôleurs évoluant vers techniciens) sont tout à la fois responsables des travaux neufs réalisés sur leur territoire, tant à l'entreprise qu'en régie, que du bon déroulement des opérations régulières d'entretien des espaces verts. Tous travaux de rénovation portent le « label » de l'embellissement et est soutenu par l'élu qui communique à ce propos lors des rencontres.

Il faut souligner que sur tous les sites ayant fait l'objet de travaux concertés, la reprise de l'entretien se fait avec davantage de motivation. A signaler quelques cas contraires : aménagement jugé trop sophistiqué ou compliqué à entretenir par les jardiniers ou très mal respecté par certains publics (rare cas en centre ville). En général, être partie prenante en amont, garantit une bonne prise en compte de l'espace.

Le fleurissement, une liberté « sous contrôle »

La ville de Tours participe depuis de nombreuses années au concours national du fleurissement et s'il est vrai que les classements ne sont pas « une fin en soi », une perte de fleurs serait tout aussi mal perçue par le public que par les élus ou les agents du service dans leur majorité : le fleurissement représente donc un certain enjeu…

Au niveau « aménagement », c'est dans le cadre décrit précédemment que le fleurissement a pu évoluer ; les paysagistes intégrant le plus possible les nouveaux massifs dans leur conception sur les axes de circulation ou dans les jardins rénovés.

Au niveau conceptions des massifs pour les deux ou trois saisons d'une année, au fil de mon expérience, j'ai appris à connaître les passionnés en la matière et à leur confier des responsabilités partagées au niveau du service. De nombreux stages de formation ont été organisés. La définition d'un thème a vu le jour depuis 9 ans. Puis, à partir de quelques échanges informels, nous avons mis en place un groupe de travail encadré par un ingénieur chargé de relire l'ensemble des propositions des équipes (chaque chef d'équipe étant responsable de la conception des massifs de son secteur). Le groupe a atteint aujourd'hui une certaine maturité et a réclamé une autonomie que notre nouvelle adjointe a souhaité leur accorder. L'ensemble des agents passionnés par le sujet ont également souhaité une année sans thématique ni contrainte… A suivre…. Une réelle compétence partagée et une envie d'aider et de faire progresser leurs collègues est née.

Conclusion : des progrès à faire en communication

L'obtention des prix a nécessité un fort investissement de chacun a généré une motivation concrète. Le risque est de créer un service à deux vitesses et je suis régulièrement alertée par les cadres intermédiaires à ce propos.

Cependant la dynamique est enclenchée, de bonnes habitudes ou plutôt de bons réflexes sont pris avec l'ensemble des services de la ville. Il reste bien sûr beaucoup de progrès à faire dans la communication. Les années passant, les acteurs, et cela est normal, sont de plus en plus exigeants sur la qualité de la communication en amont du projet : ce qui paraissait impossible à l'origine est maintenant une évidence, chacun restant à sa place néanmoins – le concepteur ne doit pas voir son champ d'investigation réduit aux contraintes d'entretien ni les ignorer. Les jardiniers doivent s'ouvrir à une évolution des conceptions et cela est d'autant plus vrai en ces temps où les contraintes environnementales et financières sont incontournables….

A Lyon, ce sont les plantes qui font le trottoir ….

(Ou, comment développer un fleurissement alternatif avec les habitants
et développer la créativité du service ?)

Daniel BOULENS, Directeur du Service des Espaces Verts.

Un titre « racoleur » pour vous parler de la promotion de la créativité interne des équipes, pourquoi pas, puisque dans le titre même de notre congrès, « Passion et Raison », se mêlent tant l'aspect cartésien de nos techniques que l'aspect émotionnel et affectif de ce que nous offrons comme rendu à nos concitoyens.

J'ai souhaité au travers de mes propos vous parler d'une expérimentation que nous avons engagée il y a maintenant près de 5 ans, sur une thématique que vous connaissez tous dans vos collectivités, le fleurissement.

Au travers de cette expérimentation, je souhaite aborder la question de la créativité au sein de nos équipes, tout autant que nos propres résistances au changement dans nos modes de gestion.

Au travers des photos qui vont suivre, vous verrez, sans ce que soit un modèle à copier, que nous avons développé un fleurissement participatif sur les trottoirs lyonnais, au travers d'un concept que nous appelons les MIF, les Micro Implantations Florales.

Initié par un technicien du service, très impliqué personnellement dans les réseaux associatifs et culturels, ce projet me semble intéressant par son aspect innovant.

(Photos et explications très rapides du concept).

Je pense percevoir après ces quelques vues, critiques, réticences ou approbations de certains d'entre vous…

La critique est aisée, mais l'art est difficile … nous connaissons tous ce proverbe, et nous nous rendons compte dans notre travail que nous devons faire face aux critiques, aux remarques, qui nous font finalement progresser si nous voulons nous inscrire dans un cercle vertueux de l'amélioration continue.

Pour réduire les critiques, tant internes qu'externes dans nos structures publiques, nous nous évertuons à organiser les choses, à planifier nos emplois du temps et les tâches que nous avons à réaliser, à établir des procédures de travail… Nous essayons finalement de « factualiser », pour passer du domaine de l'affectif et de l'émotionnel au domaine du concret et du quantifiable.

Au niveau du fleurissement de nos collectivités, tant que les critères d'évaluation de la qualité d'un fleurissement sont purement **techniques**, (avec la bénédiction du CNVVF et de nos nombreux collègues membres des jurys), les choses sont claires : nos « jardiniers- fonctionnaires » excellent dans leurs pratiques et nous en sommes tous fiers, et encore plus lorsque nos communes accèdent aux labels tant convoités … Oh, il y a bien ça et là, quelques critiques sur une douteuse association de coloris ou un brin de fantaisie provocatrice qui plait ou déplait suivant les cas …

Les communes, qui ne disposent pas de services structurées, la plupart de nos communes françaises faut-il le rappeler, doivent se contenter soit de faire appel à des professionnels privés, soit le plus souvent de constituer des groupes d'habitants bénévoles qui tentent de faire aussi bien que les villes structurées (et parfois mieux) par leur dévouement et leur volonté…

N'avons-nous pas à apprendre de ces derniers, qui au-delà d'une apparente candeur et naïveté dans les façons de faire, sont porteurs, lorsqu'ils ne copient pas nos propres savoir faire, d'une créativité débridée ?

En matière de fleurissement et plus généralement d'espaces verts, des évolutions majeures sont en train de bouleverser nos habitudes.

La prise en compte environnementale et des contraintes économiques deviennent un fait de société où la technicité pure, nos techniques horticoles et paysagères, ne suffisent plus. Nous pouvons toujours coller à la tendance pour être plus mode que la mode.

En matière de fleurissement, la comparaison avec d'autre pays est probante : le fleurissement français ne manque pas de panache, mais en matière d'espaces verts ?

Cette « course à la tendance » trouve nécessairement ses limites dans les notions de Développement Durable qui s'imposent à nous tous. Déjà des signes d'essoufflement sont perceptibles, les plantes, matériaux de base de notre métier, sont d'abord des êtres vivants, en faire des accessoires de mode c'est forcer leur nature, voire peut-être aussi perdre leur intérêt…

L'autre grande évolution est sociologique : la demande reste très largement celle d'un beau cadre de proximité au quotidien mais, ici et là, d'autres demandes se font jour.

Des demandes d'appropriation tout d'abord : l'habitant ne se vit plus seulement comme un consommateur de ville, il se veut acteur. Il y a dans cette demande une louable démarche de citoyenneté, il y a aussi une volonté très présente de marquer de son empreinte le territoire habité. Comment aller contre cette demande quand on sait, qu'initiée dans les quartiers difficiles, elle a fait ses preuves comme méthode de prévention du vandalisme !

Demande de lien social local ensuite. Le plus beau compliment que l'on puisse faire au quartier d'une ville est « C'est un vrai village ». Dans l'imaginaire urbain cela veut dire qu'on y connaît ses voisins, qu'on s'y salue et entraide, qu'on y cultive un « esprit de quartier », bien entendu inimitable.

Or, de plus en plus, la plante et sa culture sont vécues comme créatrices de lien : c'est l'expérience des jardins partagés, jardins d'insertion, inter-générationnels et multi-culturels tel qu'elle se développe actuellement.

Le travail de la terre n'y est plus perçu comme la trace d'une antique malédiction, mais tout au contraire comme un passage presque incontournable vers l'épanouissent individuel et comme le ciment des relations interindividuelles.

Le fleurissement participatif a tout les atouts pour répondre à cette évolution des mentalités : marquage de territoire et source de charme ; il permet rencontres et échanges toujours renouvelés

S'il ne peut prétendre à remplacer le « fleurissement municipal », le « fleurissement participatif » peut en être un complément très apprécié, apportant une vie plus riche, plus imprévue, à l'ossature des travaux professionnels.

Vous vous demandez, au fil de mes propos, si je n'ai pas perdu le thème de l'exposé ? Pas du tout, au travers de ces analyses de l'évolution, c'est bien de l'évolution de nos propres structures dont je veux vous parler et terminer ma présentation.

Ainsi, comment répondre à ces évolutions avec des structures comme les nôtres, organisées, hiérarchisées, parfois engoncées dans des modes de fonctionnement que l'on pérennise à l'ennui ?

Je crois qu'effectivement, nous avons une introspection à faire dans nos services, dans nos organisations. Nous avons cherché, comme je le disais en introduction, à structurer nos services et à factualiser nos organisations et nos procédures. Nous avons établi des listes de métiers, des fiches de postes, des activités principales et secondaires pour chaque métier, et nous œuvrons pour que chaque agent dans nos services puisse être le plus efficient possible … Nous avons mis en place des systèmes d'évaluation, de notations, par rapport à des référentiels. Ne nous voilons pas la face, les référentiels en question ne sont-ils pas des « moules » où nous définissons les bons agents … des moins bons ?

Nous avons tous dans nos services, des agents « moins bons », souvent parce qu'ils ne rentrent pas dans les critères de productivité que nous avons définis ou encore parce qu'ils ont une vision de nos modes de fonctionnement bien différente de celle de nos visions et standards habituels.

Sans démotiver nos forces vives et nos leaders internes, nous devons avoir un regard nouveau sur ces possibilités internes, sur ces ressources insoupçonnées, en leur donnant un espace de liberté d'expression.

Liberté d'expression n'est pas liberté de faire n'importe quoi, mais à nous et à chacun de nos cadres de régler le curseur de la soupape de décompression au bon niveau, pour qu'elle se révèle être l'outil de la créativité interne des équipes et des agents de nos collectivités.

Jacques SOIGNON
Directeur service espaces verts et environnement, Ville de Nantes
La Synergie entre la performance et la créativité

Cultures de jardins, culture d'hommes

I. Plans d'actions, démarches qualité, démarche performance : des nouveaux outils managériaux – la RAISON

II. Le management d'un SEV : la PASSION

A. La gestion d'un service public : culture d'hommes
B. La gestion de projets : culture de jardins
C. La construction du lien : cultures partagées

Les nouveaux outils managériaux à Nantes : la RAISON

- **Les plans d'actions**

  Nés en 2002, les plans d'actions sont nés de la volonté croisée de la municipalité de mieux structurer les politiques publiques et de celle du SEVE de définir un cadre commun d'activités entre tous les agents.

  Sous l'appellation « Nantes Service Public XXI », puis « Nantes S'Engage », chaque service a bâti son plan d'actions décliné en objectifs opérationnels et en actions individuelles tournées vers le service rendu au « citoyen usager ».

  52 actions ont ainsi été déterminées, travail réalisé en commun par la quarantaine de cadres du SEVE avec l'appui d'un consultant externe. Cette trame organise aujourd'hui toute l'activité, et sert également de base à la construction budgétaire. Chaque équipe du SEVE décline ce plan à l'échelle de son territoire ou de son activité. La construction de ce plan doit être concertée entre tous les agents, et implique également une transversalité entre les autres services de la Ville et de Nantes Métropole ; cela permet une cohérence de l'ensemble des actions et une meilleure lisibilité auprès des élus. Chaque année une restitution est effectuée par les agents de maîtrise en réunion bilan, et les principales actions sont valorisées au sein du journal interne (SEVE INFO).

- **La démarche qualité :** lancée en 2008, cette initiative du SEVE, visait à mesurer l'avancement de chacun des objectifs. C'est ainsi qu'une visite systématique des 1000 sites du SEVE a été effectuée à vélo. Des groupes composés de 4 à 5 agents administratifs et d'un technicien d'un autre secteur ont ainsi arpenté parcs et coulées vertes, donnant l'occasion pour les personnes travaillant dans les bureaux de mieux connaître le patrimoine géré par le SEVE. Les informations recueillies suivent le cadre du plan d'actions. Ces visites font ensuite l'objet de restitution dans chacune des équipes et permettent, non seulement, de confronter des « yeux neufs » aux difficultés de terrain, mais également de « brasser » les services entre eux.

  A partir de ces informations, il est aussi possible de donner une image instantanée des progrès accomplis et du service rendu à la population rejoignant en cela la démarche performance.

- **La démarche performance :** initiée par la mairie en 2007, cette démarche vise à mieux mesurer la performance des services. La base de travail s'effectue à partir du relevé des temps de travaux et de la mise à jour du SIG. L'intervention du Cabinet EGIDE a permis de réactiver cette saisie de données et d'aider à l'interprétation des résultats et à la nécessaire restitution et animation au sein des équipes.
  Aux résultats chiffrés s'ajoutent, également, des indicateurs de qualité pour prendre en compte l'ensemble des missions du Service.

Le management d'un SEV : la PASSION

A. La gestion d'un service public : une culture d'hommes

Là où l'entreprise privée peut promouvoir la qualité ou la rapidité du travail accompli par des avantages financiers individualisés, le service public ne peut utiliser ces mêmes arguments. Statut de la fonction publique, avancement à l'ancienneté, autant de spécificités qui malgré les systèmes régulièrement revisités de notation, ne s'inscrivent pas dans la même logique. Le management doit donc s'appuyer sur d'autres valeurs pour développer la motivation individuelle de l'équipe. En développant la créativité, en laissant une part de l'activité consacrée aux travaux neufs, évènementiel ou chantier spécifique, il est possible de motiver les agents pour peu que ces actions soient valorisées en interne ou en externe.

Même si nous avons en commun la culture des jardins, le métier de responsable de SEV évolue inexorablement vers la culture des « hommes ». Il nous appartient de donner les meilleures conditions d' « épanouissement » à chacun, de préparer le « terreau fertile » aux initiatives de chaque agent, de chaque équipe. Sans cette volonté le risque d' « étiolement » est grand, l'encadrement joue un rôle primordial et plus particulièrement les cadres de proximité qui doivent être choisis sur leurs capacités managériales en complément de leurs qualités techniques, et non pas l'inverse.

B. La gestion de projets : culture de jardins

Les SEV ont la chance de partager ensemble un métier de passion. Pour la plupart, nos agents ont choisi cette orientation, ils jouissent d'une formation spécifique reconnue du grand public. Les connaissances, au-delà du jardinage, touchent l'ensemble du monde vivant. On peut parler désormais de « jardiniers de la biodiversité ». Les possibilités d'aménagement sont multiples, l'animation des espaces revêt des milliers de possibilités. Il nous appartient de recueillir les idées et d'orienter les choix. A Nantes, depuis 2002, un thème est choisi chaque année ; il est décliné ensuite sur l'ensemble du territoire, au choix des équipes. Le thème doit offrir des possibilités variées et inviter à la découverte de nouveaux partenaires. Dans ce contexte, l'addition des passions se révèle démultiplicatrice d'idées et de projets.

Le meilleur exemple peut être donné avec la 1ère année à thème dénommée « Année du matin calme et du soleil levant ». Pendant la Coupe du Monde de football en Asie, Corée et Japon ont été à l'honneur dans la ville. Animations et décors se sont succédés avec pour point d'orgue la Folie des Plantes au parc du Grand Blottereau. De nombreux contacts ont été noués et des liens d'amitié se sont créés. Depuis un jardin coréen a été réalisé à Nantes au parc du Grand Blottereau en 2006, et en ce moment un jardin de Nantes est réalisé en Corée dans la ville de Suncheon, avec la participation active des agents du SEVE. Voilà des fruits précieux et inattendus d'une année démarrée à l'époque avec des ambitions plus mesurées.

Le « pouvoir des fleurs », thème des dernières floralies internationales et thème de l'année du SEVE, s'avère donc étonnant puisqu'il permet là le rapprochement entre deux villes, entre deux cultures. La circulation des idées, la comparaison des pratiques, le « benchmarking » entre services effectué au sein de notre association est un moteur inépuisable pour la motivation et le développement de notre activité.

Le réseau doit rester ouvert sur l'extérieur, en prise directe avec l'activité économique locale. Roland JANCEL, avec l'invention et la diffusion du SIFU en 1992, avait montré l'exemple en aidant le développement d'une entreprise choletaise. De la même façon, « Magnolia de Nantes » et bientôt « roses parfumées de Nantes » valorisent nos collections et favorisent le lien avec les pépiniéristes locaux.

L'évènementiel nous ouvre également vers le monde de la culture, du spectacle et du théâtre de rue. Cette synergie est évidente si l'on considère qu'une bonne partie de notre activité est de même nature. Nos massifs de fleurs, nos décorations sont aussi des spectacles éphémères. Depuis 2004, nous travaillons étroitement avec des artistes ou des producteurs de spectacles. Avec « Art Massif » le Jardin des Plantes accueille chaque année un nouveau plasticien, le travail effectué en relation étroite avec l'équipe de jardiniers est stimulant et innovant.

Avec les équipes de Manaüs et de la Machine, un pallier a été franchi, « port Feydeau » en 2004, ou les « jardins à quai », cette année n'auraient pas eu le même succès sans leur précieuse intervention. La fusion des idées a généré des projets plus ambitieux reconnus par l'ensemble des nantais.

Il s'agit de la justification ultime de notre activité, tournée vers la satisfaction d'un large public avide de connaissances et impliqué comme jamais dans la préservation de l'environnement.
Nous pouvons à loisir transformer l'espace, le valoriser, créer des changements saisonniers, favoriser le rapprochement des gens, améliorer le quotidien et apporter parfois une touche de fantaisie.

Ce lien avec le public est ainsi tissé année après année, garant de la continuité de notre action et d'une culture partagée avec les nantais.

Le management d'un SEV est donc avant tout la recherche d'un **équilibre entre passion et raison**. Redevable des deniers publics, nous devons nous assurer que l'argent du contribuable est investi au mieux de ses préoccupations. C'est pourquoi, chaque projet doit être conçu en maîtrisant son coût, en mesurant son aspect et en réfléchissant à son éventuel recyclage.

Cependant, ces contraintes ne doivent pas pour autant brider l'imagination ou la créativité. Aspirations artistiques ou poétiques doivent continuer à inspirer nos réalisations.